

# Wahrnehmung und Realisierung von Wertschöpfungspotentialen der Schweizer Landwirtschaft mittels organisatorisch- prozessualer Innovationen

## Ansätze zum Innovationsmanagement in der Schweizer Landwirtschaft

**Doctoral Thesis**

**Author(s):**

Buser, Christian

**Publication date:**

2006

**Permanent link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-005161821>

**Rights / license:**

In Copyright - Non-Commercial Use Permitted

**Originally published in:**

Berichte aus der Agrarökonomie

**Wahrnehmung und Realisierung von  
Wertschöpfungspotentialen der Schweizer  
Landwirtschaft mittels organisatorisch-prozessualer  
Innovationen**

Ansätze zum Innovationsmanagement in der  
Schweizer Landwirtschaft

ABHANDLUNG

zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

**Christian Buser**

Dipl. geogr., Universität Zürich

geboren am 30. November 1976

von Zunzgen BL

Angenommen auf Antrag von

Prof. Dr. Bernard Lehmann, Referent

Prof. Dr. Paul Messerli, Korreferent

PD Dr. Nikolaus Gotsch, Korreferent

Zürich, 2006

## Zusammenfassung

Die Schweizer Landwirtschaft erlebt aktuell einen ausgeprägten Strukturwandel. Nationale und internationale Veränderungen im Wirtschaftsgefüge stellen die Landwirtschaftsbetriebe vor grosse Herausforderungen. Gleichzeitig entstehen mit diesen Veränderungen auch eine Vielzahl neuer Handlungsfelder, in denen die Landwirtschaft neue Wertschöpfungspotentiale erschliessen kann. Die Wahrnehmung dieser Handlungsfelder erfolgt durch die Umsetzung von Betriebsentwicklungsstrategien und des damit verbundenen Aufbaus strategischer Erfolgspositionen. Die Realisierung dieser Strategien kann mittels den für die Akteure vertrauten, traditionellen Vorgehensweisen oder aber mit neuen, bisher nicht angewandten Vorgehensweisen geschehen. Es handelt sich hierbei um organisatorisch-prozessuale Innovationen. Diese zeigen sich als komplexe Systeme, deren Gestaltung eine grosse Herausforderung darstellt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Forschungsobjekt der organisatorisch-prozessualen Innovationen bezüglich deren Eigenschaften und Ausprägung genauer zu betrachten und Möglichkeiten zur bewussten Ausgestaltung solcher Innovationen zu ermitteln.

Zur Erfassung der Eigenschaften und Ausprägung wird eine Fallstudie mit 13 Innovations-Projekten durchgeführt. Für diese empirische Betrachtung werden die Methoden der SWOT-Analyse und der Grounded Theory verwendet. Die Erkenntnisse dieser empirischen Betrachtung ermöglichen es, ein theoretisch-konzeptionelles Konstrukt organisatorisch-prozessualer Innovationen mit konkreten Inhalten zu hinterlegen und so das Forschungsobjekt eingehend zu definieren. Darauf aufbauend werden die signifikanten Erfolgsfaktoren organisatorisch-prozessualer Innovationen ermittelt. Es sind dies jene Faktoren, die durch den Betriebsleiter aktiv gestaltbar sind, und durch welche die innovative Tätigkeit so realisiert wird, dass ein Übergang zur Routinetätigkeit mit grosser Wahrscheinlichkeit stattfindet. Als Methode zur Ermittlung der signifikanten Erfolgsfaktoren dient der statistische Ansatz der Logit-Analyse. Dieser eignet sich zur Ermittlung nicht-linearer funktionaler Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen der Erfolgsfaktoren und der abhängigen Variable des Erfolgs eines Innovations-Projekts. Die Logit-Analyse zeigt, dass die nachfolgenden Erfolgsfaktoren von grosser Bedeutung sind zur erfolgreichen Realisierung organisatorisch-prozessualer Innovationen:

- Organisatorische Anpassung und Koordination sämtlicher Tätigkeiten eines innovierenden Landwirtschaftsbetriebs in Abstimmung mit den vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten;

- klare Regelung der Rechtsform eines Innovations-Projekts und gezielte Betrachtung sämtlicher durch eine Innovation tangierten Rechtsbereiche;
- Durchführung gezielter Marktabklärungen im Vorfeld der Angebotsentwicklung und Miteinbezug der mit der Innovation angesprochenen Kundengruppen während des gesamten Realisierungsprozesses;
- Förderung und Pflege gezielter Zusammenarbeit und informellen Kontakten zwischen verschiedenen Spezialisten und Berufskollegen während des Innovations-Projekts.

Zur Ausgestaltung der Konzeption und der Realisierung organisatorisch-prozessualer Innovationen wird in der vorliegenden Arbeit ein Gestaltungsmodell entwickelt. Dieses basiert auf dem Structure-Conduct-Performance-Concept von Bain (1957) und dem General Management Navigator von Müller-Stevens und Lechner (2002). Ersteres eignet sich zur Betrachtung und Analyse des Eindringens neuer Marktteilnehmer in bestehende Märkte. Das zweite Konzept beschreibt ein methodisches Vorgehen zur Steuerung strategischer Initiativen, wie es organisatorisch-prozessuale Innovationen darstellen. Die Kombination dieser beiden Ansätze ermöglicht es, im Rahmen eines Gestaltungsmodells, der dem Forschungsobjekt inhärenten Komplexität gerecht zu werden und ein zielgerichtetes, sämtliche Erfolgsfaktoren beachtendes Vorgehen zur Realisierung organisatorisch-prozessualer Innovationen zu realisieren.

Damit in der Praxis ein Vorgehen gemäss dem entwickelten Gestaltungsmodell zum Innovationserfolg führt, sind praxisorientierte Hilfsmittel und die Inhalte der landwirtschaftlichen Grund- und Weiterbildung zu entwickeln. Zukünftige Hilfsmittel sollen den Benutzer zielgerichtet durch den Realisierungsprozess organisatorisch-prozessualer Innovationen lenken und den systematischen Umgang mit fehlenden Informationen, Unsicherheiten und Risiken ermöglichen. In Ergänzung dazu soll die landwirtschaftliche Grund- und Weiterbildung vertiefte Kenntnisse zu Kreativitätstechniken und Ideengenerierung, zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Planungsinstrumente, zum Marketing und zur Marktforschung vermitteln. Von Seitens der Politik ist eine Anpassung der Rechtsbereiche wie Raumplanung, Lebensmittelrecht, Gästebewirtung u.v.m. anzustreben. Im Weiteren sollte die Durchlässigkeit zu und Zusammenarbeit mit anderen Branchen sowie die Vereinfachung der Rechtsformen von Landwirtschaftsbetrieben ermöglicht werden. Eine institutionelle Förderung organisatorisch-prozessualer Innovationen kann ausserdem durch die organisatorische und rechtliche Unterstützung von Innovations-Projekten durch den Staat erreicht werden. Mittel hierzu können Informationsplattformen und das zur Verfügung stellen von Fachpersonen sein.

## Summary

Agriculture in Switzerland is currently undergoing a structural transformation. National and international changes to the economic framework present the farming industry with major challenges. At the same time, these changes also give rise to a great many new spheres of action which can provide agriculture with new scope for adding value. Use is made of these spheres of action by implementing business development strategies. These strategies can be put into effect using traditional procedures familiar to those involved or with the aid of new procedures not previously applied. In question here are innovations concerning organisation and process.

The object of the present study is to look more closely at the investigated topic of innovations in organisation and process with regard to their characteristics and distinguishing features, and to determine possible ways of purposely giving form to such innovations.

The characteristics and features are identified by conducting a case study of 13 innovation projects. With the findings from this empirical examination it is possible to establish a theoretical-conceptual construct of organisation/process innovations, and so define in detail the subject under investigation. From this basis the significant success factors of organisation/process innovations are determined. These are those factors which can be actively shaped by the farmer and enable the innovative activity to be implemented in such a way that its adoption as routine procedure becomes highly probable. The statistical method of logit analysis is used to determine the significant success factors. It is found from this analysis that the following success factors are of great importance:

- Adapting and coordinating the organisation of all activities of an innovating farming unit in accordance with available resources and competencies.
- Careful definition of the legal form of an innovation project and detailed examination of all aspects of law relating to an innovation.
- Appropriate market research prior to developing the offer and involvement of the customer groups targeted by the innovation throughout the entire implementation process.
- Very important within innovation projects is close cooperation with different specialists and also with work associates, the forming and nurturing of these contacts being mainly at the informal level.

A model is presented here for developing the concept and implementation of organisation/process innovations. This is based on the 'structure-conduct-performance'

concept of Bain (1957) and the 'general management navigator' of Müller-Stevens and Lechner (2002). By combining these two approaches it is possible within the constraints of a model to accommodate the inherent complexity of the subject studied, and to derive a course of action taking account of all the success factors.

For a course of action employing the model devised here to yield successful innovation in practice, specific practical tools and the subject matter of primary and secondary agricultural training will require further development. Important topics here include creativity techniques, the generation of ideas, the application of business methods, planning instruments, marketing and market research. In the political context, adjustments will be necessary in legislation regarding space planning, food regulations, catering, etc. Also, greater emphasis must be placed on the institutional encouragement of innovation regarding organisation and process.